

学校编码: 10384

学 号: 200315211



分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

UDC \_\_\_\_\_

廈門大學

硕 士 学 位 论 文

**我国家电连锁零售业的现状与发展策略**  
**Research of the Present Situation and Development Strategy**  
**of Electrical Appliance Retail Net in China**

徐 明 贤

指导教师姓名: 戴 亦 一 教 授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2008 年 2 月

论文答辩时间: 2008 年 3 月

学位授予日期: 2008 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2008 年 2 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。

2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：

日期： 年 月 日

导师签名：

日期： 年 月 日

## 内容摘要

经过几十年的发展，我国家电零售业在经营规模、经营方式、管理模式等方面都发生了翻天覆地的变化，也形成了一些具有较强竞争力的大型家电连锁企业，但随着跨国连锁巨头逐步进入国内市场，竞争将进一步加剧。正视我国家电连锁零售业存在的问题，尽快提高我国家电零售业的整体竞争力迫在眉睫。关键要科学研究制定发展策略，从战略角度明确努力方向，笔者就此问题提出了自己的观点。文章总共分四个部分，各部分主要内容如下：

第一部分：我国中国家电零售业的发展历经计划经济下的国有供销网络、改革开放早期的国有商场销售、以制造商为主导的厂商合作模式等阶段，家电零售专业连锁业态的迅速成长为是行业及市场发展的必然。

第二部分：通过对中国家电连锁零售业的宏观环境分析可知，我国的家电市场机遇与挑战并存，宏观经济环境的持续稳健发展、政府的支持，都给家电连锁零售企业带来了广阔的市场空间。但与此同时，外资的进入、政府监管的不断加强、自身技术的不足，以及消费者要求的不断提高，都是发展中必须解决的问题。

第三部分：中国家电连锁零售业的竞争环境不容乐观，行业内部存在激烈的竞争，对外面临国际零售巨头的进入威胁，上游与供应商的关系有待缓解和改善，下游方面又受到消费者讨价还价压力。

第四部分：对中国家电连锁零售业的机会和威胁进行总结，进而有所侧重地提出对家电连锁零售业发展的策略思考：强化供应链管理，整合上下游资源；优化商家与厂家的关系，谋求共同发展；利用电子商务提升运营效率和销售效果；通过差异化策略避免同行业的同质竞争，构建差异化竞争优势；向国外零售巨头学习，走内涵式发展道路；与厂商自建渠道和谐竞争等。

**关键词：**家电 连锁零售业 环境分析 发展策略

## **Abstract**

In the past years, Chinese electrical appliance retail industry changed dramatically in size, management etc, accompany with the birth of some native competitive retail giants. However the transnational corporation's coming is a great threat to Chinese electrical appliance retail industry, competition is becoming harder and harder. It's a urgent and hard task to lift the industry's competitiveness, of that the most important task is to make up a scientific development strategy. The article includes four parts as following.

Chapter 1: The development summary of Chinese electrical appliance retail industry. Consequentially the retail net is becoming dominant.

Chapter 2: The analysis of the industry's macro environment indicates that the electrical appliance market is faced with opportunity as well as challenge.

Chapter 3: The competition environment of the electrical appliance retail industry is hard.

Chapter 4: The development strategy of Chinese electrical appliance retail industry.

**Key words:** Electrical appliance, Retail industry, Environment analysis, Development strategy

# 目 录

引 言.....	1
第一章 中国家电零售业的发展概况 .....	2
第一节 中国家电零售业发展历程回顾 .....	2
第二节 家电连锁零售业态的主要特点 .....	7
第三节 大型家电连锁零售企业发展概况 .....	9
第二章 中国家电连锁零售业的宏观环境分析 .....	12
第一节 PEST 分析工具简介 .....	12
第二节 中国家电连锁零售业的 PEST 分析 .....	13
第三章 中国家电连锁零售业的竞争环境分析 .....	23
第一节 波特五力模型简介 .....	23
第二节 中国家电零售业的五力分析 .....	25
第四章 中国家电连锁零售业的发展策略 .....	35
第一节 中国家电连锁零售业的发展机会和威胁 .....	35
第二节 中国家电连锁零售业的发展策略 .....	39
参考文献.....	50
致谢语.....	52

# Contents

<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>Chapter 1 The summary of Chinese electrical appliance retail industry's development .....</b>	<b>2</b>
1.1 The development history of Chinese electrical appliance retail industry .....	2
1.2 The character of Chinese electrical appliance retail industry .....	7
1.3 The development of Chinese electrical appliance retail giants .....	9
<b>Chapter 2 The analysis of the industry's macro-environment .....</b>	<b>12</b>
2.1 The introduction of PEST tools .....	12
2.2 The analysis of the industry's macro-environment by PEST tools .....	13
<b>Chapter 3 The analysis of the industry's competition environment .....</b>	<b>23</b>
3.1 The introduction of Michael Porter's Five Forces Model .....	23
3.2 The analysis of the industry's competition environment by Michael Porter's Five Forces Model .....	25
<b>Chapter 4 The development strategy of Chinese electrical appliance retail industry .....</b>	<b>35</b>
4.1 The opportunity and threat of Chinese electrical appliance retail industry .....	35
4.2 The development strategy of Chinese electrical appliance retail industry .....	39
<b>Reference .....</b>	<b>50</b>
<b>Acknowledgement .....</b>	<b>52</b>

厦门大学博硕士论文摘要库



## 引 言

我论文选题《我国家电连锁零售业的现状与发展策略》。消费作为推动经济发展的三驾马车之一，发展前景广阔，增长潜力巨大，在 2007 年消费对 GDP 增长的贡献已首度跃超投资，国家“十一五”规划也提出，把扩大国内需求特别是消费需求作为基本立足点。家电行业作为重要内需行业，其发展对拉动内需至关重要，而家电营销网络的健全对家电业的发展更是具有基础性地位。为此，笔者对目前我国家电连锁零售业的现状和存在的问题进行了一定的观察、思考和研究，并提出了整合资源、优化环境、电子商务和差异化的发展策略。论文的论点侧重从理论角度进行论证，尚需在实践中予以检验。但愚者千虑，必有一得，希冀文中观点能给读者以些许启发和思考。

## 第一章：中国家电零售业的发展概况

经过几十年的迅速发展，中国的家电零售企业无论是经营规模，还是企业功能、经营方式、管理状况等都发生了较大的变化。计划经济下，主要依靠庞大的国有供销网络进行销售；改革开放早期主要通过国有商场、私营店主销售；20 世纪 90 年代家电销售主要通过以制造商为主导的厂商合作模式<sup>①</sup>进行；从 20 世纪末开始，以国美和苏宁等为代表的家电零售专业连锁店以规模化、专业化、系列化、品牌化、低价格和优质服务为武器取得迅速成长，成为一二线城市市场的主体。资料显示，前五大家电零售连锁企业已经占据包括北京、上海在内的中国 27 个一级城市近 30% 的市场份额。2006 年家电连锁约占家电总销量的 25%，预计 2008 年底这个比例将上升到 45%<sup>②</sup>。

目前我国家电零售企业已超过 30000 家，家电流通渠道仍然处于战国时期，制造商渠道与销售商渠道并存、本土家电连锁巨头与跨国连锁巨头共生。一二级市场上的大型家电连锁零售企业、三四级城市的家电经销商，加上家电制造企业自建零售终端，构成了我国家电零售市场的主体。同时，还有一些大型百货商场、家电城等跻身于夹缝之间。

### 第一节 中国家电零售业发展历程回顾

#### 一、20 世纪 80 年代到 20 世纪 90 年代早期

20 世纪 80 年代的中国家电业兴起之初，厂家一无余力，二无压力来兼顾营销，而由国有商场、私营专业店主导其产品销售。当时市场状况的特点是：市场供求缺口极大，严重供不应求的卖方市场使得厂家可以不必进行营销渠道管理而获得丰厚利润。整个市场刚刚从计划体系退出下形成，运作极不规范，新生的商家与厂家关系还仅是批发——货主的松散式买卖关系，他们之间缺乏长期合作。商家只凭对利益的追求不断地选择货主，并不断地在不同地方售出以求利益最大化，即各路批发商恣意窜货，不断侵占厂家利润和扰乱市场价格。

<sup>①</sup> 厂商合作模式是指以制造商为主导的模式，制造商在特定区域内选定代理商负责该区域产品的销售、推广，厂家在该区域只设办事处不介入销售工作。在这种模式下，商家作为划定区域内商业资本的代表，与厂家关系稳定。

<sup>②</sup> 新浪网. 中国家用电器副秘书长陈刚的讲话[EB/OL]. <http://tech.sina.com.cn/e/2007-04-15/15431465782.shtml>, 2007-04-15

## 二、20 世纪 90 年代中期到 20 世纪末

进入 20 世纪 90 年代中期以后,情况发生了根本性的变化:家电产品中有一大部分产品进入产品成熟期,市场竞争日趋激烈、利润空间缩小。经历一轮洗牌之后,生产能力加速向某些企业集中,从而使企业实力大大增加,而其膨胀的生产能力又急需稳定、高效的销售市场予以支撑。因此这使得厂家对营销渠道的要求以及对营销渠道施加影响的能力都进一步提升。

在这种情况下,厂家和批发商之间的博弈均衡终于打破:厂家凭借更加有利的地位对于批发商给予的“掣肘之痛”迅速加以解除——厂家开始划定批发商的经营区域,以约束商家的跨地区窜货和过大的讨价还价能力。由此,规范的代理制——区域代理制终于形成。区域代理制较以前的代理形式不同,它指厂家在特定的区域内选定代理商,被选定代理商则承担该区域的销售、推广工作,不同区域代理商各异。同时,厂家在该区域内只设办事处,不介入销售工作。在这种模式下,商家作为既定流通领域内商业资本的代表,与厂家关系基本稳定,从而真正开始执行其商业资本的一些职能:开拓市场,促进销售、加快周转等。区域代理模式较以往那种进销数量不定,经营区域不定,交易对象不定的流寇式批零模式自然是一种质的飞跃。它促进了产业资本和商业资本职能上的分离,从而使家电市场容量在商家的主导下快速扩容,并使厂家可以在不断膨胀的市场上加速生产能力的扩张。

随后生产商为了获得与消费者有效沟通的信息通道,并对渠道进行有效控制,对区域代理制进行了改造。其出发点是厂家涉足销售业务,在注重销售量的同时注重对营销渠道的管理。以此为基点,各厂家进行了多种模式的探索:

### (一) 分公司制

首先是厂家在一级代理商位置之上建立自己的销售分公司或经营部与之连接,以利于监督价格、促销、服务等政策并收集顾客信息。其次由于利润空间缩小以及直接、有效控制销售终端的目的,分公司或经营部对二、三级代理商进行选择、整合,剔除使供应链过长的中间商,尽量让一级代理商面对终端零售商。分公司制使得生产商的渠道结构扁平化。

### (二) 新型分公司制

新型分公司制是对前述分公司制的改造。这种模式是指厂家下放资金流、

物流、信息流等方面权力给分公司,而分公司自主制定使销售收入最大化的产品价格,并且分公司取代一级代理商直接面对批发商。相比传统区域代理制,新型分公司制剔除了多级代理商;相比上述分公司制,它因为少了一级代理商而使渠道结构更为扁平,因而使营销网络的销售功能增强,对其的管理(包括对销售终端控制)均更有利于厂家,且具有资金流、服务流及信息流流动迅速以及中间交易费用低的优点。

具体说来分公司构成又有两种形式:厂家独立组建分公司,这种模式对厂家规模和实力要求较高;产权型分公司制,厂家牵头在区域内整合几个一级代理商,共同投资建立厂家品牌产品的销售有限公司,并以该公司面对终端零售商。这种模式不但可以改善厂、商关系,使之由契约型转为共生型。最重要的是,它可以最大限度利用企业外部资源,利用原来的几个优势代理商的资金、营销资源进行外部市场扩张。因此采取产权型分公司制的厂家颇多。

### (三) 直接营销型

基于销售终端对企业重要性不断加强,一些优势企业干脆自己将营销网络建设到底。它们在区域内设立分公司(集权式),并且直接在二、三级城市建设厂家独立控制的专卖店,从而使厂商的销售力量直接面对用户。这样可以保证用户和厂家信息最有效对接,也可以确保厂家品牌的差异化。但由于自建网络所需费用庞大,并给厂商带来了产业资本之外的商业资本风险,因而采用这种模式的厂家必须有巨大的产品市场,并且注重品质、服务及独特企业文化理念。如海尔集团,其卓越的品牌形象,及“不卖产品,卖服务”的理念与这种直销模式相得益彰。

在这个阶段的发展过程中,1996年是一个重要分水岭。在1996年以前家电零售商主要以经营进口和合资家电为主,1996年以长虹为首的国产家电的崛起,使家电零售商的重心逐渐向国产家电转移。正是由于国产家电价格低廉、产能巨大,才使家电零售商规模化、专业化、品牌化、低价格的经营方式成为可能。

总的来说,在2000年以前,以家电生产企业为代表的产业资本处于零售市场的主导。大多数家电企业通过前述各种形式自办流通,商家往往只被看成是厂家的销售部门。

### 三、20 世纪末至今

20 世纪 90 年代末,一方面家电制造产业发展到了成熟期,产品供求的结构性矛盾突出,市场供过于求。2002 年有关部门对 68 种家电商品供求情况进行调查,发现绝大部分供大于求,仅有 5 种供求平衡。特别是彩电和空调,当年库存量高达 1500 万台和 500 万台之多<sup>①</sup>。为争夺市场份额,家电企业大打价格战,其丰厚利润也随之失去。另一方面,消费者的消费行为也日趋理性成熟,以制造商为主导的传统厂商合作模式受到冲击。

借助于庞大的中国市场和家电制造企业的激烈竞争,营销渠道终端成了争夺的焦点。独立于生产商的家电连锁零售企业抓住契机,巧妙规划,迅速发展,在家电零售业形成了新的竞争态势。而生产商参股或控股的零售店的经营规模逐步萎缩,在全部营业额中所占的比例也在直线下降。专家判断,今后家电连锁的市场份额将以每年 5%—8% 的速度稳定增长,而传统分销渠道的份额也相应地以每年 8% 左右的速度下滑<sup>②</sup>。

极品策略传播机构对全国 78 个城市的家电卖场进行了抽样调研分析,结果显示,目前中国家电业态的格局基本呈现以下几个特点:在一、二线城市,以家电大卖场分布为主,大型连锁超市是一、二线城市家电市场的中低端渠道;部分区域市场以区域的家电卖场和地方强势家电卖场为主;在三、四线城市以大量零散型家电商场、家电商店为主。

大型的家电连锁店整合众多的零散力量,基本上形成了以北京国美电器、江苏苏宁电器、江苏五星(已被百思买收购)、北京大中、山东三联集团等为霸主的诸路诸侯,开始成为市场主导。据不完全统计,自 2000 年至 2007 年,中国前五家家电零售连锁企业年平均增长率高达 170%,占领了包括北京、上海在内的中国 27 个一级城市近 30% 的市场,中国城镇居民每年购买的电器有超过 1/4 来自前五家家电零售连锁企业。2006 年以国美、苏宁和三联为代表的专业家电连锁销售额占到了家电产品销售总额的 30%,预计 2008 年底这个比例将上升到 45%<sup>①</sup>,最终可能形成如下格局:

<sup>①</sup>新浪网. 中国家用电器副秘书长陈刚的讲话

[EB/01].<http://tech.sina.com.cn/e/2007-04-15/15431465782.shtml>, 2007-04-15

<sup>②</sup> [http://www.boraid.com/article/36/36597\\_5.asp?size=big](http://www.boraid.com/article/36/36597_5.asp?size=big) “我国家电分销渠道未来三年走势”, 沈闻润, 2006.11.20

<sup>①</sup>新浪网. 中国家用电器副秘书长陈刚的讲话

[EB/01].<http://tech.sina.com.cn/e/2007-04-15/15431465782.shtml>, 2007-04-15

表 1-1 家电连锁份额 2007-2009 变化走势预测

类型	家电连锁	非家电连锁	百货商场	超市	个体专营店
比例	56%	12%	26%	4.5%	1.5%

资料来源：沈闻润：“我国家电分销渠道未来三年走势”，[http://www.boraid.com/article/36/36597\\_5.asp?size=big](http://www.boraid.com/article/36/36597_5.asp?size=big) 2006.11.20。

下表显示了 2003 年---2006 年国内主要家电零售企业近年的发展速度：

表 1-2：我国家电连锁企业 2003-2006 年门店数和收入情况

	2003 年 销售额	2003 年 门店数	2004 年 销售额	2004 年 门店数	2005 年 销售额	2005 年 门店数	2006 年 销售额	2006 年 门店数
国美	1778629	101	2387886	227	4984000	426	6485160	618
苏宁	1231272	148	2210764	193	3971841	363	6095237	520
永乐	876018	55	1584910	108	1516550	199	2207840	202
五星	510688	96	937890	120	1461163	193	1780131	229
合计	4396607	400	7121450	648	11933554	1181	18776208	1771

注：其中国美 2006 年销售额、门店数据是扣除永乐贡献之后的数据。单位：万元（人民币）

资料来源：中国连锁经营协会，经作者加工整理。

同时，家电连锁零售企业在整个零售业中的地位也在迅速上升，影响日趋重要。商务部商业改革发展司公布的“中国连锁经营 30 强”榜单显示，有 5 家家用电器专业连锁店入围（即国美、苏宁、五星、大中、宏图三胞），这 5 家占 30 强总体销售额的 31.25%，国美、苏宁、五星电器几乎占据十强总体销售额的 40%，其中国美电器集团以 869.3 亿元销售规模、820 家店铺的业绩排名第一，苏宁电器集团以 609.5 亿元排名第三位<sup>①</sup>。家电连锁店的销售规模和店铺数量的增幅分别为 56%和 54%，发展速度已超过大型超市，远高于其它业态。

<sup>①</sup> 南方都市报. 家电连锁成长为商业连锁新主力军[EB/OL].<http://www.eaonline.com.cn/info/infoContent.dll?i=71598>, 2006-08-25

## 第二节 家电连锁零售业态的主要特点

### 一、连锁经营的含义和特征

1997 年，中国国内贸易部制定并公布了《连锁店经营管理规范意见》，并指出：“连锁经营是指经营同类商品、使用统一商号的若干门店，在同一总部的管理下，采取统一采购或特许经营等方式，实现规模效应的组织形式”。

连锁商店在概念上具有四个鲜明的一致性。即：经营理念的一致性；企业识别系统及经营商标的一致性；商品及服务的一致性；经营管理的一致性。连锁商店就是在上述四个一致性的前提下，形成专业管理及集中规划的经营组织网络，利用协同效应的原理，使企业资金周转加快、议价能力增强、物流综合配套，从而取得规模效益，形成较强的市场竞争力，促进企业的快速发展。

传统经营方式的扩张需要大量消耗企业内部资源，包括资金、设备、人才等稀缺的资源，而连锁经营的核心优势在于可以实现低成本扩张，特别是特许经营连锁，采用了经营权与所有权分离的方式，吸引加盟商共同经营，充分利用企业外部资源，实现低成本快速扩张。

### 二、连锁经营模式的三种形态

按照经营形式划分，连锁经营可以分为正规连锁、特许连锁和自由连锁三种，这主要是从所有权和经营权的集中程度来划分的，是连锁商店最基本的分类方式。

#### （一）正规连锁

正规连锁也称一般连锁、联号商店、直营连锁，是大型垄断商业资本通过吞并、兼并或独资、控股等途径，发展壮大自身实力和规模的一种形式。其主要特点是所有权和经营权集中统一，体现在：所有成员企业必须是单一所有者；由总部或总店集中领导、统一管理；实行统一核算制度；各成员商店经理是雇员而不是所有者；各分店实行标准化经营管理。

大型正规连锁商店的组织体系一般分为 3 个层次：上层是公司总部负责整体事业的组织系统；中层是负责若干个分店的地区性管理组织和负责专项事业的事业部组织，下层是销售分店或成员店。

正规连锁由于采用中央集权的管理方法，可以统一调动资金，统一经营战略，统一管理业务，充分发挥人、财、物的优势和连锁经营的规模优势，在经

营和管理上具有明显的好处。但同时正规连锁也有不足之处，主要表现在各分店的经营自主权小，利益关系不紧密，因此从业人员的创造性和主动性都受到制约，影响了效益的进一步提高；资金全部由总部提供，在企业迅速发展的过程中容易受到资金的制约；管理系统庞杂，容易产生官僚化经营，从而使企业的交易成本大大提高。

### （二）特许连锁

又称加盟连锁和契约联合店，即主导企业把自己开发的商品、服务和营业系统以营业合同的形式授予加盟店在规定区域进行统销和经营，加盟店则需交纳一定的营业权使用费，承担规定的义务。

### （三）自由连锁

是由批发企业组织的独立连锁集团，成员零售店铺经营的商品全都或大部分从该批发企业进货，作为对等条件，该批发企业必须向零售企业提供规定的服务。在保持各自经营独立性的前提下，联合一个或几个批发企业，并以此为主导建立强有力的总部组织，在总部的指导和统制下，实行共同经营，通过大量集中采购，统一经销，获取低成本、合理化经营的利益，不断提高流通效率。成员店的所有权、经营权和核算权都是独立的。

## 三、家电连锁零售业态

家电连锁零售业态追求整体经营规模，即通过广泛布点、组合经营、分散销售来实现规模效益。其最显著的优势在于能有效地解决规模经营与消费分散性之间的矛盾。一方面，区域上相对分散的众多连锁店深入消费腹地，适应了消费的分散性、区域性和多中心化等特征；另一方面，统一管理能将分散性、小规模的商业机构组合成一个规模庞大的营销系统，形成在集中前提下的分散和分散基础上的集中的规模经营格局。

从目前我国家电连锁零售企业的发展现状来看，大型的家电连锁零售企业大多采用正规连锁经营模式。



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库